

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lean merupakan sebuah filosofi yang sangat penting digunakan pada tempat kerja. *Lean* merupakan sebuah filosofi untuk melakukan *continuous improvement* pada suatu tempat kerja agar dapat menggunakan sumber daya (*resource*) sebaik-baiknya (Robinson *et al.*, 2014). Dixit *et al.* (2015) mengatakan bahwa tujuan *lean* adalah mereduksi segala bentuk aktifitas yang tidak memberikan nilai tambah terhadap produk akhir sesuai dengan keinginan *customer*. Maka dapat dikatakan bahwa *lean* adalah sebuah filosofi yang digunakan untuk menghilangkan segala bentuk *waste* yang berdampak pada produk akhir yang *customer* inginkan dengan menggunakan sumber daya sebaik-baiknya.

Membahas mengenai *lean*, pasti tidak lepas pula dengan istilah *waste*. *Waste* adalah segala *activity* yang tidak memberikan nilai tambah pada suatu proses dan untuk melakukan *activity* tersebut, dibutuhkan waktu dan biaya (Kang *et al.*, 2014). Di dalam prinsip *lean*, *waste* harus dihilangkan (Hartanti *et al.*, 2020). Maka dapat dikatakan bahwa segala *activity* yang tidak memberikan nilai tambah (*waste*) harus dihilangkan karena dalam melakukan *activity* tersebut membutuhkan waktu dan biaya. Hines *et al.* (2000) mengatakan bahwa terdapat tujuh *waste*, yaitu *overproduction*, *waiting*, *transportation*, *excess processing*, *inventories*, *motion*, dan *defect*. Namun sesuai dengan perkembangan zaman serta berkembangnya kebutuhan, ketujuh *waste* ini dikembangkan menjadi delapan (Gelmez *et al.*, 2020). Delapan *waste* saat ini sudah banyak diterapkan di berbagai sektor, tak terkecuali pada perguruan tinggi. Delapan *waste* tersebut adalah *defect and rework*, *over production*, *waiting*, *non-*

utilized talent, transportation, inventory, motion, dan extra processing (Höfer *et al.*, 2017).

Saat ini sudah banyak peneliti yang *concern* untuk mengeliminasi *waste* yang ada di tempat kerja. Hal ini dapat terlihat dari banyaknya penelitian yang menggunakan topik *lean* untuk mengurangi *waste* sebagai topik penelitian mereka, seperti penelitian Octaviany *et al.* (2017), de Oliveira *et al.* (2018), dan Segura *et al.* (2019). Ada juga penelitian milik Adytama *et al.* (2018), yang melakukan penelitian untuk mengetahui penyebab rendahnya kualitas dari suatu produksi di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Metode yang digunakan Adytama *et al.* (2018) adalah metode *5-Why's* untuk mencari tahu akar penyebab rendahnya kualitas. Jika dilihat dari penelitian-penelitian tersebut, penelitian dengan topik *lean* di tempat kerja sudah dilakukan, namun penelitian-penelitian tersebut merupakan penelitian yang dilakukan di bidang manufaktur.

Filosofi *lean* tidak hanya digunakan di bidang manufaktur, namun juga penting untuk digunakan di perguruan tinggi. Pada awal mulanya, *lean* merupakan filosofi yang digunakan Toyota di bidang manufaktur saja, namun filosofi ini sudah dapat digunakan di berbagai sektor, termasuk dalam sektor layanan pendidikan (Robinson *et al.*, 2014). Douglas *et al.* (2015) mengatakan bahwa penggunaan *lean* pada perguruan tinggi dapat mengurangi berbagai jenis biaya, meningkatkan performansi pekerja, dan dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa. Balzer *et al.* (2016) juga mengatakan bahwa penerapan filosofi *lean* dapat memungkinkan perguruan tinggi untuk dapat melakukan *continuous improvement* agar dapat menggunakan sumber daya sebaik-baiknya, serta dapat meningkatkan harapan mahasiswa. Maka dapat disimpulkan bahwa filosofi *lean* penting untuk digunakan di perguruan tinggi karena dapat mengurangi *cost*,

meningkatkan harapan mahasiswa, serta dapat meningkatkan performasi pekerja.

Di perguruan tinggi, penelitian yang mengangkat *lean* sebagai topik penelitian sudah ditemukan walaupun jumlahnya tidak banyak, seperti penelitian Douglas *et al.* (2015), Kazancoglu *et al.* (2019), Zighan *et al.* (2020), serta Okfalisa *et al.* (2018) yang melakukan penelitian di Indonesia. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) merupakan universitas swasta yang memiliki tiga jenjang pendidikan, yaitu jenjang diploma, sarjana, dan pascasarjana. Jenjang diploma UKWMS terdiri atas tiga bidang studi, yaitu perkantoran, akuntansi dan farmasi yang ada di dalam Fakultas Avokasi. Untuk program sarjana, UKWMS memiliki 12 fakultas di mana terdapat 20 program studi dan untuk program pascasarjana UKWMS terdiri atas program magister dan program doktor. UKWMS memiliki tiga lokasi kampus yang berada di kota Surabaya (Jl. Dinoyo, Jl. Raya Kalisari, dan Jl. Kalijudan) dan satu lokasi kampus di kota Madiun (Jl. Manggis). Di dalam perguruan tinggi, sangatlah penting untuk dapat meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan daya saing untuk menjadi perguruan tinggi yang lebih baik lagi. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan ketiga hal tersebut adalah mengidentifikasi *waste* pada perguruan tinggi tersebut (Rawabdeh, 2005). Jika *waste* dalam perguruan tinggi sudah teridentifikasi, maka perguruan tinggi tersebut dapat melakukan berbagai upaya perbaikan agar berbagai jenis pengeluaran dapat direduksi serta dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa dan performasi pekerja.

Melihat pentingnya identifikasi *waste* pada perguruan tinggi, maka dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi *waste* apa saja yang sering muncul di proses pengajaran pada proses layanan pendidikan di UKWMS kampus Kalijudan yang terdiri dari proses persiapan, pembelajaran, ujian,

evaluasi, administrasi, dan lain-lain. Penelitian juga dilakukan untuk menentukan jenis *waste* yang paling penting untuk dihilangkan terlebih dahulu dengan menggunakan *Waste Relationship Matrix* (WRM) dan metode *5-Why's* digunakan untuk mengetahui akar permasalahan *waste* yang mampu mempengaruhi munculnya bentuk *waste* lainnya dalam proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan. Dengan menggunakan metode *5-Why's*, diharapkan akar permasalahan timbulnya *waste* yang mampu mempengaruhi munculnya bentuk *waste* lainnya dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka pertanyaan penelitian yang ingin dikupas pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja *waste* kritis atau *waste* yang sering muncul dalam proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan?
2. Bagaimana menentukan jenis *waste* yang paling penting untuk dihilangkan terlebih dahulu pada proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan?
3. Bagaimana menentukan akar permasalahan *waste* yang paling penting untuk dihilangkan terlebih dahulu dalam proses layanan pendidikan di UKWMS kampus Kalijudan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari penelitian ini, terdapat tiga tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Menentukan *waste* kritis atau *waste* yang sering muncul pada proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan.
2. Menentukan jenis *waste* yang paling penting untuk dihilangkan terlebih dahulu pada proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan.
3. Menentukan akar permasalahan *waste* yang paling penting untuk dihilangkan terlebih dahulu dalam proses layanan pendidikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki 2 manfaat, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Menambah literatur mengenai *waste* apa saja yang terdapat dalam suatu perguruan tinggi serta bagaimana keterkaitan hubungan antar *waste*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Universitas

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan guna mengurangi *waste* yang terdapat di UKWMS kampus Kalijudan.

b. Bagi Pembaca

Dapat memberikan pengetahuan mengenai *waste* apa saja yang mungkin terdapat pada perguruan tinggi.

c. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan mengenai cara yang dilakukan untuk mengidentifikasi *waste* yang terdapat pada perguruan tinggi, keterkaitan antar *waste*, serta cara untuk menemukan akar permasalahan dari *waste* kritis yang telah teridentifikasi.

1.5 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah:

Penelitian dilakukan pada proses pengajaran di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) kampus Kalijudan.

1.6 Asumsi

Terdapat asumsi yang digunakan dalam penelitian ini. asumsi tersebut adalah:

Hubungan antar *waste* yang ada di layanan pendidikan hampir sama dengan hubungan yang ada di bidang manufaktur, namun terdapat *waste* tambahan berupa *non-utilized talent*.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian, tentunya terdapat sistematika penulisan yang bertujuan agar dapat memudahkan dalam membaca penelitian ini. Sistematika penulisan yang ada pada penelitian ini dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Bab I : Pendahuluan

Bab I berisikan gambaran mengenai masalah apa yang ingin diangkat dari penelitian ini. Pada bab ini terdapat beberapa sub-bab, yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka pada Bab II berisikan teori-teori yang digunakan untuk menyelesaikan masalah, seperti teori-teori mengenai *lean*, *waste*, *sampling*, *Waste Relationship Matrix* (WRM), dan *5-Why's*.

Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bagian metodologi penelitian ini berisi mengenai langkah-langkah untuk menyelesaikan suatu masalah yang terdapat dalam penelitian ini.

Bab IV : Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan dan pengolahan data berisikan cara untuk mengumpulkan data dan mengolah data tersebut untuk menyelesaikan masalah yang terdapat pada penelitian ini.

Bab V : Analisis Data

Pada bab ini berisikan analisis yang dilakukan penulis setelah mengumpulkan dan mengolah data untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Bab VI merupakan bab akhir dalam penelitian ini. Pada bab ini berisikan hasil yang didapatkan dari penelitian yang dirangkum pada sub-bab kesimpulan. Pada bab ini juga terdapat sub-bab saran yang berisikan saran yang dapat diberikan untuk perbaikan serta penelitian berikutnya.